

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA – FALS

**ANA PAULA BERNARDO ALVES
ANDRESSA ALLEN ALVES DE AMORIM**

**ENDOMARKETING: O DESAFIO DE MOTIVAR OS CLIENTES
INTERNOS**

PRAIA GRANDE

2015

**ANA PAULA BERNARDO ALVES
ANDRESSA ALLEN ALVES DE AMORIM**

**ENDOMARKETING: O DESAFIO DE MOTIVAR OS CLIENTES
INTERNOS**

Monografia apresentada como exigência para
obtenção do Título de Bacharel em Administração
de Empresas, na Faculdade do Litoral Sul Paulista
– FALS, sob a orientação da Profª. Me. Margarete
Dias de Brito

PRAIA GRANDE

2015

**ANA PAULA BERNARDO ALVES
ANDRESSA ALLEN ALVES DE AMORIM**

**ENDOMARKETING: O DESAFIO DE MOTIVAR OS CLIENTES
INTERNOS**

Monografia apresentada como exigência para
obtenção do Título de Bacharel em Administração
de Empresas, na Faculdade do Litoral Sul Paulista
– FALS, sob a orientação da Profª. Me. Margarete
Dias de Brito

Praia Grande, ____ de _____ de 2015.

Parecer dos Professores Avaliadores: TCC: Aprovado ()

Reprovado ()

Profª Me. Margarete Dias de Brito (Orientadora)

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às nossas famílias e amigos que sempre nos apoiaram para que pudéssemos atingir os nossos objetivos.

A todos, muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em particular à nossa orientadora, Prof^a Me. Margarete Dias de Brito por todo o auxílio e ensinamentos que tanto nos ajudaram na elaboração deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho trata do tema do endomarketing e da sua importância, enquanto ferramenta estratégica, na motivação e treinamento dos clientes internos, visando melhorar o seu desempenho na relação com o público. O objetivo do trabalho é demonstrar a importância do endomarketing e como a sua utilização pode aumentar o nível de satisfação e a motivação dos colaboradores. Conceitos como a motivação, o marketing e o endomarketing são apresentados, identificando a opinião de diferentes estudiosos, permitindo assim ter uma ideia mais abrangente da importância e necessidade da sua utilização na relação das organizações com os seus funcionários. Para a elaboração do trabalho foi utilizada uma metodologia de pesquisa bibliográfica, visando atribuir um embasamento teórico às informações e a realização de pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário a um grupo de 20 funcionários de duas instituições bancárias e uma empresa de telemarketing, que utilizam o endomarketing. Procurou-se por meio da análise de dados responder ao objetivo definido, verificando-se através das respostas obtidas que o endomarketing é visto como uma ferramenta que permite ao funcionário estar melhor preparado para corresponder às expectativas da empresa, sentindo-se assim mais motivado no exercício da sua função. Foi possível ainda identificar que apesar da utilidade desta ferramenta, as empresas ainda apostam pouco na sua utilização, não retirando daí os eventuais benefícios para o funcionário e para a empresa.

Palavras-chave: Motivação; Treinamento; Marketing; Endomarketing

ABSTRACT

This work addresses the internal marketing and its importance as a strategic tool, motivation and training of internal customers to improve their performance in their relation with the public. The objective is to demonstrate the importance of internal marketing and how its use can increase the level of satisfaction and motivation of employees. Concepts such as motivation, marketing and internal marketing are presented, identifying the views of different scholars, thus have a more comprehensive idea of the importance and necessity of its use in the relationship between organizations and their employees. To prepare the work we used a bibliographical research methodology, aiming to give a theoretical basis to the information and conducting a field research, applying a questionnaire to a group of 20 employees of two banks and a telemarketing company, using internal marketing. The data analysis respond to the defined objective, verifying through the responses obtained that the internal marketing is seen as a tool that allows the employee to be better prepared to meet the company's expectations, feeling more motivated in exercise his job. It was also possible to identify that despite the usefulness of this tool, companies still bet little in its use, not taking any advantages or possible benefits of its use for the employee and for the company.

Keywords: Motivation; Training; Marketing; Internal Marketing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	16
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 – Seu gerente se comunica de forma clara com os funcionários?	33
Gráfico 2 - O treinamento proporcionado pelas empresas influencia o atendimento/relacionamento com os clientes internos e externos?	33
Gráfico 3 - Em sua opinião quais aspectos considera serem os mais motivadores na sua função?	34
Gráfico 4 - Profissionalmente como você se sente em relação à empresa que trabalha?	35
Gráfico 5 - Na atual empresa que você está trabalhando, existe a possibilidade de progredir na sua carreira profissional?	36
Gráfico 6 - Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?	36
Gráfico 7 - Na sua opinião, a importância que é dada aos clientes externos é equivalente a que é dada para os clientes internos?	37
Gráfico 8 - Você considera satisfatórias as ações que a sua empresa promove visando a motivação e satisfação dos seus funcionários?	38
Gráfico 9 - Você considera satisfatórias as ações que a sua empresa promove visando a motivação e satisfação dos seus funcionários?	39
Gráfico 10 - Que ações ou atividades motivacionais gostariam que sua empresa adotasse?	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução cronológica do conceito de marketing	25
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO	13
2.2	TEORIAS MOTIVACIONAIS	15
2.2.1	Teoria das necessidades de Maslow.....	16
2.2.2	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	17
2.2.3	Teoria de McGregor ou X e Y.....	19
2.2.4	Teoria de McClelland – Teoria das Três Necessidades	20
2.2.5	Teoria da Expectativa.....	20
2.2.6	Teoria da Equidade	21
2.2.7	Teoria do Reforço.....	21
2.3	MARKETING	22
2.4	O ENDOMARKETING – FOCO NO CLIENTE INTERNO	26
3	METODOLOGIA	29
3.1	SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.2	COLETA DE DADOS	30
3.3	TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	31
4	PESQUISA DE CAMPO: UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING NAS EMPRESAS	32
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO	48

1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as empresas centraram as suas atenções apenas na forma como poderiam vender e potencializar os seus produtos no mercado, sem levar em consideração outros aspectos mais pessoais e até mesmo éticos e que tinham a ver com a forma como se posicionavam em relação aos seus funcionários e colaboradores.

Todas as ações de marketing eram voltadas para a venda e para a satisfação das necessidades dos clientes externos e do mercado. Mas com a globalização e a forte concorrência no mercado, houve uma mudança de paradigma onde o tratamento e a atenção que era dada aos funcionários passou a ganhar alguma relevância.

O funcionário motivado e satisfeito apresenta maior motivação e predisposição para colaborar com os objetivos da empresa, já que os interesses de ambos acabam sendo contemplados. Surge então o conceito do endomarketing, onde a atenção é direcionada para dentro, para o cliente interno, ou seja, para o funcionário.

Através da problematização do tema questiona-se: Utilizando o endomarketing, é possível melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores, de forma que influencie em seu trabalho e traga melhores resultados para a empresa?

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância do Endomarketing, identificando como pode ser utilizado para aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.

Adicionalmente, definiram-se objetivos específicos onde se pretende:

- a) conceituar endomarketing;
- b) identificar como as ações de endomarketing são utilizadas;
- c) demonstrar como as ações de endomarketing exercem influência sobre o trabalho dos colaboradores.

A justificativa pela escolha do tema decorre do fato de que o endomarketing é um assunto que assume grande importância para os administradores, na medida em que para se gerir uma empresa é essencial saber

lidar de maneira correta com as pessoas, para que assim seja possível aproveitar o que de melhor elas podem oferecer para a organização.

Ao falar-se da pesquisa, é feita uma reflexão sobre a forma como deve ser feita a abordagem. Existem dois tipos de abordagens: qualitativa e quantitativa e estas duas não são estanques, podem “ser conjugadas de forma “quantitativa” para que os objetos de estudo possam ser mais conhecidos” (FRANCO; GHEDIN, 2011, p. 29).

O procedimento metodológico utilizado na elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica através de literaturas atualizadas, artigos científicos, dissertações, etc. para o embasamento teórico necessário para poder conceituar endomarketing e a forma como o mesmo é utilizado. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário direcionado a entender como o endomarketing e os seus resultados exercem alguma influência junto de diferentes colaboradores de empresas que utilizam essa ferramenta.

O trabalho de campo constitui-se como um conjunto de ações que são orientadoras dos procedimentos de pesquisa, dentro de um determinado contexto, com o objetivo de compreender o objeto de investigação. Esta é a forma que é utilizada pela maior parte dos investigadores qualitativos para recolher os seus dados de pesquisa (GHEDIN; FRANCO, 2011).

A monografia encontra-se estruturada da seguinte forma:

O capítulo um corresponde à introdução, onde se explica os fundamentos que levaram à escolha do tema. Em seguida, o capítulo dois aborda a fundamentação teórica relacionada com a temática do estudo, ou seja, as teorias motivacionais, o marketing e o endomarketing.

No capítulo três são abordados os procedimentos metodológicos que direcionaram a pesquisa e, no capítulo quatro apresenta a pesquisa de campo e a análise dos dados conseguidos. E, por último, as considerações finais são apresentadas bem como as referências bibliográficas consultadas para a elaboração da monografia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação humana determina os pensamentos e as ações das pessoas, portanto, motivar as pessoas a darem o seu melhor no ambiente de trabalho é importante, mas não é algo que possa ser considerado uma tarefa fácil, uma vez que muitas dessas pessoas retiram pouca satisfação pessoal dos seus empregos e sentem-se pouco realizadas. Sendo assim, se faz importante explicar por que o comportamento tem início, persiste e acaba bem como a forma como as escolhas são efetuadas.

A motivação é algo que é estimulado de dentro para fora, ou seja, os formadores e os líderes procuram fazer despertar nos seus colaboradores algo que os incentive uma vez que, tanto a lucratividade como a competitividade das empresas é decidida pelas pessoas que nelas trabalham e não pelas máquinas que utilizam ou pelas tecnologias que aplicam (BEKIN, 2005).

Para que essa motivação possa surtir efeito é necessário também que haja alguma predisposição psicológica, caso contrário dificilmente as ações de formação ou um bom líder podem não ser suficientes para que se obtenham resultados.

Na psicologia humana tem sido visível que o estudo da motivação é um tema central e que vem se desenvolvendo ao longo dos anos, sobretudo através de estudos efetuados por pesquisadores europeus e norte-americanos (AGUIAR, 2005).

Por estar relacionada com o próprio ser humano, a motivação é racional, mas também emocional e os critérios utilizados para recompensar ou atribuir responsabilidades não pode ser apenas baseados em critérios racionais, devendo também levar em consideração os critérios de valorização do indivíduo. Daí o pensamento de Robbins (2004, p. 151) que considera que a “motivação decorre de um processo que é responsável pela persistência, pela direção e pela intensidade dos esforços de um indivíduo visando alcançar determinada meta. É o resultado da interação do indivíduo com a situação”.

A motivação começou a ser analisada, em termos históricos, a partir da perspectiva da denominada Teoria do Impulso, partindo de uma perspectiva das pessoas enquanto máquinas. Outras teorias utilizadas tinham a ver com a

personalidade (teorias de motivação para a realização) e ainda as teorias da cognição social, onde se incluem as teorias de atribuição, metas de realização e a *self-efficacy* (AGUIAR, 2005).

Embora não se considere que exista um conceito específico que possa atribuir uma definição clara do que é motivação, ainda assim é possível afirmar que é algo que cada pessoa tem dentro de si e que as leva a efetuar determinada ação ou a realizar determinada tarefa. Transportando esta ideia para um contexto empresarial e organizacional, ela deve ser considerada um elemento fundamental para a mudança, para atingir os resultados pretendidos.

Ainda assim e se se quiser definir motivação, ela pode ser caracterizada como a direção e a intensidade do esforço, na qual a direção indica a busca, a proximidade ou a atração por determinadas situações. A intensidade remete para o esforço que o indivíduo investe para atingir determinada situação (MALAVASI; BOTH, 2008).

Pode considerar-se que a motivação “consiste na disposição para fazer alguma coisa e é condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo” e nesse sentido, deve ser entendida a necessidade como a privação física ou emocional e que produz a sensação de um resultado ou efeito atraente (ROBBINS, 2004, p. 46).

“A motivação está assente em dois pilares: o primeiro é a necessidade. Se você precisa, vai correr atrás e se dedicar. O segundo pilar é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre” (RESENDE, 2006, p. 116).

A motivação pode ainda ser descrita como algo que impulsiona uma força que impele o sujeito em direção de algo. É intrínseca no ser humano, resulta de necessidades interiores. É também algo que pertence a cada sujeito, cada um tem uma motivação relacionada com determinada situação e perante isso, toma uma atitude ou não. Está sujeita a influências externas, como os incentivos e estímulos que provocam essa motivação, ou seja, o estímulo é exógeno e a motivação é endógena (VERGARA, 2007).

Motivação é a causa do início, manutenção e intensidade do comportamento, está relacionada com impulsos internos que fazem a pessoa ter um determinado comportamento.

A motivação relaciona-se com a palavra motivo, que tem em *motivum* a raiz do latim e que significa “uma causa que põe em movimento” (MAGILL, 2004).

Como contraponto, motivo é uma força interior, impulso ou intenção que leva alguém a fazer alguma coisa ou a agir de determinada forma. Assim, quando se fala em motivação, é necessário determinar as causas de um comportamento e essas causas podem ser de origem interna ou externa (MAGILL, 2004, p. 238).

Atualmente, as pesquisas relacionadas com a motivação humana não são mais baseadas em teorias de impulso ou instinto, mas sim na percepção da sociedade e em uma perspectiva cognitiva (WEINER; 1992).

Existem algumas teorias gerais formuladas por cientistas e que são geralmente conduzidas através de metáforas que pretendem criar e representar o que são os indivíduos e que visam explicar cientificamente os fatos.

Numa primeira fase, as teorias relacionadas com a metáfora do ser humano ser semelhante a uma máquina estavam relacionadas com as abordagens iniciais da motivação, onde o que era mais evidenciado era o fato de que os comportamentos humanos eram involuntários e pré-determinados, rotineiros e fixos, através dos quais a energia seria transmitida. No caso de haver algum desequilíbrio, seria efetuado um movimento de mudança para corrigir esse desequilíbrio. Foram então incluídas dentro deste universo as teorias da psicanálise, etológica, sócio biológica, tendo estas teorias dominado a psicologia até a década de 1950 (WEINER, 1992).

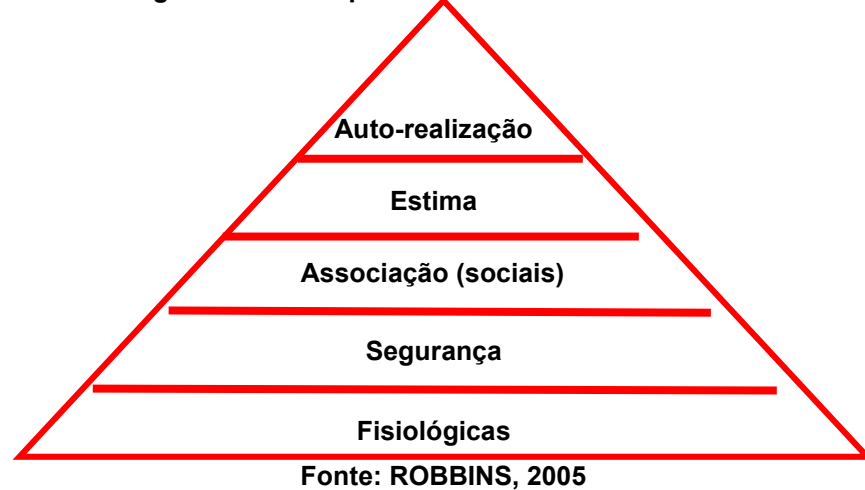
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação dos indivíduos é o resultado de incentivos, sucesso, a realização de algo, a satisfação em relação a alguma coisa e é algo que os mesmos consideram ser válido tomar qualquer atitude que os possa conduzir a esse objetivo. São aqui consideradas várias teorias, como a teoria da motivação para a realização, de aprendizagem social e da atribuição. Contudo, quando se pensa em motivação no trabalho, é recorrente mencionar as teorias que explicam o comportamento humano e que são geralmente denominadas de teorias humanistas, onde se incluem a teoria das necessidades de Maslow e a teoria de dois fatores de Herzberg.

2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow tem por base o processo através do qual o indivíduo efetua um percurso que passa pelas necessidades básicas como alimentar-se, a necessidades superiores, que são ao contrário das outras, consideradas como secundárias e que tem a ver com aspectos afetivos, sociais e de auto realização. A teoria estabelece uma hierarquia, começando pelas necessidades básicas, já que se entende que quando não se consegue suprir uma necessidade básica, não é possível suprir a necessidade secundária.

Figura 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow



Esta é uma premissa que serve para todas as atividades da vida pelo que a hierarquia das motivações é a seguinte (SERRANO, 2011):

- a) Necessidade fisiológica (fome, sede, sono, sexo, oxigênio, etc);
- b) Necessidade de segurança (não sentir medo, ameaçado, ser independente, autônomo, não ser abandonado, ter proteção, intimidade, emprego, salário, etc);
- c) Necessidade afetiva e social (afeto, companheirismo, relações interpessoais, conforto, dar e receber amor, etc.);
- d) Necessidade de estima (respeito pela sua própria dignidade, prestígio, autoestima, individualidade, identidade sexual, reconhecimento);
- e) Necessidade de auto realização (poder se expressar, realização do potencial, ser útil, criativo, produtivo.

Tal como acontece com todas as teorias, de uma forma ou de outra existem sempre críticas e uma delas tem a ver com o fato de que esta teoria não leva em consideração as variantes que essas necessidades podem sofrer, em função dos aspectos culturais das pessoas (VERGARA, 2007).

Ainda assim, a teoria de Maslow revelou-se uma das mais importantes no que diz respeito à temática da motivação já que são apresentadas ideias que exemplificam muito daquilo que é a natureza humana. Segundo o pensamento do autor, a partir do momento em que o indivíduo consegue satisfazer uma necessidade, logo outra surge em seu lugar, fazendo com que este se sinta impelido a agir para satisfazê-la, acrescentando que o ser humano é “motivado pelo desejo de atingir ou manter as diferentes condições que lhe permite sustentar a satisfação das necessidades básicas e alguns desejos mais intelectuais” (MASLOW, 2003, p. 5).

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria de dois fatores de Herzberg (ou teoria da motivação/higiene) surgiu da preocupação do seu autor em efetuar a pesquisa relacionada com a motivação diretamente no contexto de trabalho, para melhor entender que fatores estão relacionados com as atitudes e que influenciam na produção e na satisfação que se retira da profissão (CORADI, 1985).

A teoria demonstra que existem determinados fatores que se encontram presentes e que provocam elevados níveis de satisfação, contudo a sua ausência não é significativa, proporcionalmente, pelo que o autor os apelidou de motivacionais. Alguns fatores, no entanto, quando não estão presentes acabam proporcionando enorme insatisfação, contudo a sua presença não registra o mesmo nível de satisfação e a esses fatores, o autor deu o nome de higiênicos.

Também aqui o tipo de motivação varia de acordo com os objetivos pessoais, surgindo então os vários estilos motivacionais. Existem pessoas que procuram a realização, o crescimento, a promoção, o reconhecimento dentro do seu local de trabalho e para elas, isso adquire um significado importante pelo que a existência de fatores ambientais menos ricos e produtivos não lhes criam obstáculos, antes os tornam mais tolerantes, já que são pessoas que procuram motivação

(AGUIAR, 2005). .

Segundo Robbins (2004) há quem considere que o referencial, em termos de ambiente, tem uma grande importância e são indivíduos que centram a sua atenção em aspectos como o pagamento, as condições de trabalho, a segurança, as vantagens adicionais, os colegas de trabalho, etc. A estes, o autor da teoria atribuiu o nome de alguém que procura manutenção.

Herzberg (1997) classificou os fatores motivacionais como sendo aqueles que trazem:

- a) realização pessoal e profissional;
- b) reconhecimento;
- c) responsabilidade;
- d) desenvolvimento profissional;
- e) o cargo a desempenhar;
- f) a autonomia que lhe é atribuída;
- g) a inovação e criatividade existente na tarefa; e
- h) a participação.

Estes fatores estão mais relacionados com o conteúdo do cargo que exercem, com as tarefas e com os deveres da profissão. Envolve sentimentos de realização, de reconhecimento profissional, etc. (ROBBINS, 2004).

Já os fatores higiênicos são aqueles que estão relacionados com:

- a) as políticas organizacionais;
- b) o relacionamento que se estabelece entre o subordinado e o seu supervisor;
- c) as condições dos locais de trabalho;
- d) os salários que são praticados e os benefícios a que tem direito;
- e) o relacionamento com os colegas;
- f) o status;
- g) a segurança; e
- h) a vida pessoal.

Ou seja, são fatores que remetem essencialmente para as condições que rodeiam o indivíduo e que não resultam necessariamente no aumento da produtividade e da motivação, mas que criam condições para que as mesmas aconteçam (AGUIAR, 2005).

2.2.3 Teoria de McGregor ou X e Y

Esta teoria se apoia em dois comportamentos humanos com direções opostas: uma que tem uma abordagem positiva da vida e à qual se atribuiu o nome de Teoria Y; e outra baseada em premissas incorretas e em concepções negativas, com o nome de Teoria X. Segundo Chiavenato (2007) a teoria X parte do princípio que a maior parte das pessoas não gosta de trabalhar pelo que as equipes de trabalho só podem resultar se houver disciplina e quando existir a possibilidade de serem recompensados em função do trabalho executado. Este autor afirma ainda que:

A Teoria X indica que as pessoas fazem exatamente aquilo que a organização deseja independentemente dos seus objetivos pessoais ou das suas opiniões. Se um administrador impõe um esquema de trabalho de forma arbitrária e de cima para baixo, passando a controlar externamente o comportamento de trabalho dos seus empregados, ele está a utilizar a Teoria X. A imposição autocrática ou mais suavizada são apenas formas diferentes de executar a teoria X (CHIAVENATO, 2007, p. 280).

Por outro lado, a Teoria Y defende que os colaboradores olham para o seu trabalho como uma forma de se realizarem profissionalmente e como fonte de satisfação, pelo que se dedicam para conseguir os melhores resultados.

Assim, em termos da administração e segundo a concepção da Teoria X, ela é restrita à aplicação que permite controlar a energia humana visando atingir os objetivos corporativos, ou seja, defende apenas os interesses da empresa e os interesses dos funcionários não são levados em consideração. Já em relação à Teoria Y, a administração adota uma postura mais democrática, onde é criado um modelo que permite criar oportunidades, encorajar o crescimento, estabelecer objetivos comuns (CHIAVENATO, 2007).

Além destas teorias mencionadas, existem outras mais contemporâneas de onde se podem destacar a Teoria de McClelland, também denominada de Teoria

das Três Necessidades, a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Reforço. Estas teorias representam segundo Robbins (2002) uma abordagem mais atualizada de como a motivação se manifesta e é entendida no local de trabalho.

2.2.4 Teoria de McClelland – Teoria das Três Necessidades

Teoria relacionada com as questões da aprendizagem humana, uma vez que o seu autor acredita que as necessidades humanas são adquiridas e aprendidas ao longo da vida pelos indivíduos (CHIAVENATO, 2007).

Assim, McClelland dividiu essas necessidades específicas em três categorias (MAXIMIANO, 2000, p. 313):

- a) necessidade de realização, que remete para a necessidade que o indivíduo tem de ter sucesso, de se sentir realizado, fazendo com que o mesmo se sinta motivado a fazer o seu trabalho cada vez melhor;
- b) necessidade de poder, que se traduz na necessidade de influenciar ou de controlar as pessoas, direta ou indiretamente;
- c) necessidade de afiliação, ou seja, a necessidade de iniciar ou manter amizades ou relacionamentos.

Segundo a teoria de McClelland, os indivíduos são influenciados pelo ambiente em que se movimentam e geram necessidades distintas em função dos diferentes momentos. Ainda assim, cada indivíduo influenciado tem a tendência para se identificar com uma dessas necessidades mais do que com outras, em função das suas próprias experiências de vida (BOWDITCH, 2002).

2.2.5 Teoria da Expectativa

Considerada da autoria de Victor Vroom, esta teoria tem a sua base na ideia de que as pessoas tomam determinadas atitudes esperando sempre outras em retorno, ou seja, é um comportamento orientado para os resultados (ROBBINS,

2000). Por outras palavras e numa perspectiva mais voltada para as questões da motivação no trabalho, a teoria explica que as pessoas se sentem mais motivadas no seu trabalho quando o mesmo é reconhecido e esse reconhecimento é traduzido, por parte da empresa, em um aumento no salário, uma promoção ou uma bonificação (FERREIRA et al. 2006).

2.2.6 Teoria da Equidade

Esta teoria motivacional defende que os indivíduos procuram ser tratados, reconhecidos e recompensados da mesma forma que outros indivíduos que executam as mesmas funções e que, para além deste aspecto, ainda relacionam o esforço despendido na execução da sua atividade com o grau de reconhecimento que lhes é atribuído (ROBBINS, 2005).

Segundo essa mesma teoria, a percepção que o indivíduo tem do ambiente de trabalho e a sua atitude perante aquilo que ele considera ser uma injustiça pode vir a mudar o seu comportamento, já que ao achar estar a ser tratado de forma injusta por comparação com alguns colegas, acabam por ter algumas reações na tentativa de corrigir essas injustiças. As reações podem ser diversas, tais como: trabalhar menos já que recebe menos do que alguém que executa o mesmo tipo de trabalho; pedir aumento; mudar de cargo ou submeter-se à situação que acredita ser desigual; deixar o emprego (CERTO, 2003).

Robbins (2005) é de opinião que esta teoria propõe uma situação de tensão que cria a motivação para que se tome uma atitude perante o problema e se faça algo para corrigi-lo, ou seja, ao se sentir injustiçado o indivíduo é motivado a agir no sentido de eliminar o desconforto e de procurar o equilíbrio.

2.2.7 Teoria do Reforço

Embora não seja considerada, no sentido estrito, uma teoria motivacional, a teoria do reforço acaba por ser levada em consideração quando se discute o tema da motivação no trabalho devido ao fato de fornecer importantes elementos de análise em relação aos fatores que controlam o comportamento do indivíduo. Assim, o argumento principal desta teoria é o condicionamento do comportamento pelo

reforço, ignorando aquilo que o indivíduo sente e concentrando-se apenas no resultado das suas ações (ROBBINS; 2004). Basicamente, esta teoria ignora as atitudes, os sentimentos, as expectativas e outros fatores cognitivos que impactam sobre o comportamento.

No entender de Bergamini (2006), o comportamento apresentado pelo ser humano é passível de ser planejado, modificado ou modelado quando utilizados, de forma adequada, diferentes tipos de recompensas ou de punições. São estas ações que ganham o nome de reforçadores de comportamento, ou seja, ao atribuir um prêmio ou recompensa é efetuado um reforço positivo, um estímulo para que se mantenha esse tipo de comportamento. Já a punição representa um reforço negativo e é aplicado em função de um comportamento menos desejável e tem como objetivo a sua diminuição ou eliminação.

2.3. MARKETING

É quase sempre difícil de aferir, historicamente, o surgimento de determinado conceito e o mesmo acontece com o marketing, ainda que estudiosos como Kotler (2000) ou Cobra (2005) liguem a sua concepção à evolução da humanidade enquanto sociedade comercial ainda que sob outro nome, uma vez que o termo *Marketing* é muito recente,

Tanto assim é que Kotler (2000) indica que já nas civilizações antigas havia pessoas com visão de marketing, ainda que de uma forma intuitiva e oferece o exemplo dos artesãos que, embora com capacidade limitada tinham a capacidade de corresponder às necessidades dos clientes, em função do conhecimento das características que os mesmos apresentavam.

O próprio termo *marketing* é resultante da palavra *mercare* que é derivada do latim e que significa comercializar, ou seja, o ato de comercializar produtos, sendo esta uma atividade que remonta aos primórdios da civilização, mas que ganhou extrema expressão na antiga Roma, onde tudo podia ser comercializado (COBRA, 2005).

Las Casas (2008) apresenta o mesmo raciocínio já que afirma que o marketing é uma atividade de comercialização baseada nos conceitos de troca, ou seja, quando uma das partes procura satisfazer as necessidades da outra.

Tal como em muitos outros setores da atividade econômica, a Revolução Industrial veio transformar a forma como se passou a olhar para o mercado, já que foi necessário fazer um reajuste no posicionamento das empresas e das indústrias perante a nova realidade. De acordo com Carvalho (2006), o marketing caminhava lado a lado com a economia e com a forma clássica de administrar as empresas, com uma gestão mais voltada para a produtividade e para a maximização dos lucros.

Churchill e Peter (2003) concordam com essa leitura, indicando que a orientação produtiva está centralizada nos produtos e no seu fabrico, no pressuposto de que os clientes comprarão os produtos que considerarem ter melhor qualidade. Brisola e Guimarães (2002) consideram que nesta época era dada maior importância aos processos produtivos e à redução dos custos, prevalecendo ainda o poder e os interesses das indústrias e onde o cliente não apresentava nenhum poder de barganha.

Este tipo de comportamento é uma constante até ao final da Segunda Guerra Mundial, onde passa a existir maior atenção ao mercado e onde os estudiosos da matéria passam a elaborar teorias de como atrair clientes e como saber lidar com os consumidores.

Churchill e Peter (2003) consideram que este período pós-guerra passa a ser caracterizado por um processo orientado para as vendas, onde as atividades de marketing são concentradas no objetivo de vender os produtos que estão disponíveis, situação que acontece quando a demanda por serviços e produtos é inferior à oferta.

Na perspectiva de Las Casas (2008) o início da era do marketing acontece a partir da década de 1950, em função do aumento da concorrência entre as diversas empresas e também devido à inversão nas atividades de comercialização. Se até aí o mercado funcionava em uma lógica de venda de produtos, não importava como, a partir desse momento passa a haver a preocupação de entender e procurar saber quais as necessidades dos consumidores e agir de acordo com esse perfil.

Para este autor “o comportamento do consumidor passou a ser encarado como uma nova área de conhecimento e foi necessário desenvolver sistemas de informação que permitissem acompanhar essas mudanças no mercado” (LAS CASAS, 2008, p. 12).

Nos finais dos anos 60 começam a surgir novas teorias relacionadas com o

marketing, destacando-se a publicação do artigo “Miopia de Marketing”, da autoria de Levitt e onde se destacava a importância que a satisfação do cliente representava no mercado. É ainda durante este período que surgem as primeiras bases científicas para esta área, especialmente a partir da edição do livro de Philip Kotler, “Administração de Marketing” (COBRA, 2002).

Ainda segundo Cobra (2002) o avanço tecnológico impactou o setor do marketing, com a difusão do comércio eletrônico, mudanças na logística, na distribuição e também nas formas de pagamento dos produtos ou serviços. A partir desse momento passou a haver novas formas de relacionamento entre as empresas e os seus clientes, já que estes podiam agora estar em qualquer parte do mundo e era importante estabelecer uma linha de comunicação com eles, apresentando novos produtos ou procurando a sua fidelização.

Ferramenta estratégica utilizada pelas empresas, o marketing pode ser conceituado de várias formas. Para Churchill e Peter (2000) o marketing é um processo através do qual as empresas podem planejar e executar uma variedade de ações, que vão desde a concepção da ideia, do produto ou do serviço, estabelecer o seu preço, efetuar a sua promoção e distribuição com o objetivo de criar trocas que satisfaçam as metas individuais e organizacionais das empresas.

Já para Kotler e Keller (2006), o marketing apresenta uma vertente mais focada no indivíduo, ou seja, consideram que o marketing é um conceito que se relaciona com a necessidade humana. Isto significando que o ser humano apresenta uma série de necessidades básicas, sejam elas de caráter físico ou social que devem ser supridas, sendo função das empresas desempenhar esse papel.

Las Casas (2008) apresenta uma definição de marketing que pode ser o conjunto das duas visões anteriores já que para ele, o marketing enquanto área do conhecimento engloba todas as atividades que envolvem relações de troca, aquelas cuja orientação está voltada para a satisfação das necessidades do cliente e cujo foco é que os objetivos definidos pela empresa sejam alcançados, uma vez cumpridas as etapas anteriores.

O conceito de marketing pode ser entendido, segundo o entendimento de Dias (2006), como uma função da empresa visando criar valor para o cliente, enquanto que para a empresa funciona como uma vantagem competitiva. Essa vantagem resulta da gestão estratégica das diferentes variáveis controláveis no marketing e que são o produto, o preço, a comunicação e a distribuição.

Kotler (2000) acrescenta ainda que o marketing pode ser considerado uma forma combinada de arte e da ciência de escolher os mercados-alvo, captando, mantendo e fidelizando os clientes, criando e comunicando ao cliente um valor superior esperado, em relação aos produtos, ideias ou serviços.

Resumindo, o marketing é essencialmente uma ferramenta que visa a execução de uma ação totalmente voltada para a satisfação das necessidades dos clientes.

Cobra (2005) apresenta uma cronologia onde é indicada a evolução do conceito de marketing, apresentando diferentes autores e a sua visão do mesmo.

Quadro 1 – Evolução cronológica do conceito de marketing

Ano	Autor	Visão conceitual
1960	America Marketing Association (AMA)	É o desenvolvimento das atividades de negócio que gerem o fluxo de bens e de serviços, desde o produtor até ao consumidor/cliente.
1965	Ohio State University	Processo que visa suprir a demanda por bens econômicos e serviços da sociedade, utilizando a criação, a promoção, a troca e a distribuição de bens e serviços.
1969	Kotler e Levy	Defendem que o marketing deveria também abranger a prestação das instituições não lucrativas.
1969	William Lazer	Indica que o marketing deve levar em consideração as mudanças que vão acontecendo nas relações sociais.
1969	David Luck	Defende que o marketing deve estar limitado às atividades onde existam transações de mercado.
1969	Kotler e Zaltman	Corresponde à criação, implementação e controle de programas calculados que influenciam na aceitabilidade das ideias sociais e devem envolver planejamento de produtos, preço, comunicação, distribuição e pesquisa.
1974	Robert Bartls	Sendo o marketing considerado como uma área que abrange as atividades econômicas e não econômicas, eventualmente ele irá aparecer, no futuro, com outra denominação.
1978	Robert Haas	Corresponde à descoberta das necessidades e desejos do consumidor e à implementação das especificações dos produtos e serviços, visando criar

		a demanda para os mesmos e o seu aumento.
1997	Philip Kotler	Corresponde ao processo de planejar e executar uma ação que vai desde a concepção de uma ideia, bem ou serviço, até ao preço, promoção e distribuição dos mesmos visando a criação de trocas que possam satisfazer os objetivos dos usuários e das organizações.

Fonte: Cobra, 2005, p. 27

Verifica-se que existe uma unanimidade de intenções nos diferentes conceitos, sobretudo no que diz respeito ao fato de que o marketing deve visar, em primeira instância, a satisfação do cliente e das suas necessidades, por forma a que também a empresa possa retirar os seus dividendos dentro dessa relação.

Embora seja fundamental este direcionamento em relação ao cliente externo, à satisfação das suas necessidades, as empresas passaram também a sentir necessidade de focar também a sua atenção no cliente interno, ou seja, para os seus funcionários e colaboradores visando assim conseguir um aumento da produtividade e da satisfação dos mesmos. É em decorrência deste cenário empresarial que surge um novo conceito e uma nova ferramenta, o *endomarketing*.

2.4 O ENDOMARKETING – FOCO NO CLIENTE INTERNO

Segundo Brum (2005) o endomarketing é um processo utilizado pelas empresas para ensinarem os seus funcionários a conviver e a viver com as novas exigências que o mercado impôs às empresas.

Importa referir, tal como já foi mencionado anteriormente que o endomarketing surge devido à necessidade das empresas em cativar e motivar os seus funcionários, procurando consolidar uma imagem corporativa e dessa forma, fazer face à concorrência. A mudança das condições de mercado levou os empresários a deixarem de olhar para os funcionários como facilmente substituíveis, modificando os valores éticos das empresas, procurando envolver os funcionários, colocando ênfase nas relações interpessoais (BEKIN, 2005).

Este olhar para dentro é facilmente perceptível até mesmo pela etimologia do termo, já que *endo* é um vocábulo derivado da palavra grega *endon* cujo significado é relacionado a uma ação interior ou a um movimento para dentro

(BEKIN, 2004).

Este conceito surgiu, segundo Kotler e Bloom (2002) no Japão, onde os empresários japoneses começaram a adotar uma gestão participativa. Foram eles que iniciaram as primeiras práticas, adotando técnicas e procedimentos que ganhariam o nome de marketing interno das organizações.

Para Gronroos (2003) o marketing interno é o primeiro passo para que o marketing externo possa funcionar, levando as empresas e organizações a considerarem o funcionário como o seu primeiro mercado. Diante disso, o autor considera a existência de três aspectos que podem tratar de forma eficaz a gestão do endomarketing nas organizações, a saber:

- a) considerar como primeiro mercado os seus funcionários, a quem devem ser direcionadas, prioritariamente, as ofertas da empresa tal como acontece com os seus programas de marketing externo;
- b) apresentar uma abordagem coordenada e focada em metas a serem atingidas pelos funcionários, orientando os seus esforços internos para que estes possam ser combinados com a eficiência externa, ou seja, na sua relação com os clientes externos; e
- c) perceber a necessidade de considerar as pessoas e as suas funções como clientes internos e dessa forma, prestar serviços que sejam orientados para esse cliente, da mesma forma como são prestados para os clientes externos.

Em função destes critérios, entende-se também que é importante que os clientes internos, ou seja, os funcionários conheçam bem a empresa, os seus valores, a sua missão, os seus produtos e objetivos e através desse conhecimento, conseguir fazer convergir os interesses dos funcionários com os objetivos da organização.

O ponto chave que o marketing interno aborda está relacionado com a questão de poder dar aos clientes internos aquilo que se preconiza para os clientes externos, porque se acredita que o tratamento que é dispensado aos clientes pelos funcionários é um espelho da forma como estes são tratados, entende-se que o endomarketing sirva para fazer dentro da empresa aquilo que se quer que seja passado para fora, ou seja, tratar bem o empregado para que este possa tratar, de

forma adequada, o cliente (BRAMBILLA, 2005).

Para Kotler (2000), o endomarketing deve ser classificado como a tarefa de contratar, treinar e motivar os funcionários para que estes possam atender bem os clientes. Já Brum (2000) considera o marketing interno como um processo onde a empresa deve dar ao funcionário atenção, educação e carinho, preparando-o e dando-lhe toda a informação necessária para que o mesmo se sinta feliz e dessa forma, tenha a capacidade de encantar e cativar o cliente.

A importância que o marketing interno representa para as empresas está bem descrita nas palavras de Kotler (2004, p. 50) quando afirma que “as empresas mais inteligentes procuram adotar a prática do marketing interno, levando em consideração as diferentes características e necessidades dos seus colaboradores”.

Essa relação é tão mais importante quando se percebe que quanto maior qualidade apresenta o relacionamento interno das empresas, mais competitivas e produtivas elas se tornam (ARRUDA et al. 2005).

Pode entender-se o quanto o desenvolvimento e o crescimento do funcionário enquanto indivíduo e o crescimento da organização são importantes para o endomarketing, já que também proporciona ao trabalhador uma forma dele aprender a valorizar o trabalho em equipe e procurar contribuir para o desenvolvimento do grupo e seu bom relacionamento.

O endomarketing vem se transformando em uma importante ferramenta para as organizações já que a mesma proporciona maior sintonia e sincronismo nas ações que são levadas a cabo por todos aqueles que trabalham na empresa. O objetivo é construir e fortalecer as relações, levando os funcionários a partilharem a mesma visão da empresa (CASTRO, 2007).

Na prática, o endomarketing deve ser considerado como uma ferramenta de elevado valor estratégico, já que permite à empresa alinhar todos os seus componentes em uma só direção e esse é um importante fator para atingir o sucesso, sendo também entendido como um recurso que funciona a favor das organizações, que procuram manter uma relação de proximidade com os seus funcionários e por consequência, com os seus clientes (TOFANI; CARNEVALLI, 2010).

3. METODOLOGIA

Definir métodos e meios para a realização de uma pesquisa é uma etapa primordial, pois a partir daí orienta-se e delimita-se por onde se delinearão os caminhos da pesquisa. Como nos aponta Lima e Miotto (2007, p. 39):

O primeiro passo se caracteriza pela escolha de determinada narrativa teórica que veiculará a concepção de mundo e de homem responsável pela forma como o pesquisador irá apreender as condições de interação possíveis entre o homem e a realidade. Significa que existem diferentes modos de entender a realidade, como também há diferentes posições metodológicas que explicitam a construção do objeto de estudo, a postura e a dinâmica que envolve a pesquisa, dando visibilidade aos movimentos compreendidos pelo pesquisador nessa direção.

Na pesquisa da informação considerou-se que o procedimento que mais teria a ver com o tema é procedimento com base histórica, já que o que se propõem investigar são os processos e os resultados atingidos anteriormente e analisar de que forma eles vêm impactando e influenciando a situação atual (ANDRADE, 2010).

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quantos aos fins e quanto aos meios.

Assim e quanto aos fins, o tipo de pesquisa realizado será exploratória que tem como finalidades “proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, definir os objetivos [...]” (ANDRADE, 2010, p. 112).

Para GIL (2007):

Esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007, p. 58).

Já quanto aos meios, pensando na pesquisa bibliográfica como uma das classificações dentro do tipo de pesquisa exploratória este é o tipo de pesquisa que melhor atende ao estudo deste tema. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo explicar um assunto a partir de referências publicadas em livros, dissertações, artigos, revistas de fonte confiável e meios eletrônicos (sites) fazendo-se primordial para a construção do conhecimento e desenvolvimento da aprendizagem.

Importante lembrar aqui que a pesquisa bibliográfica difere-se das referências bibliográficas como é colocado por Lima e Miotto (2007, p. 44):

Ao tratar da pesquisa bibliográfica, é importante destacar que ela é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos. Portanto, difere da revisão bibliográfica uma vez que vai além da simples observação de dados contidos nas fontes pesquisadas, pois imprime sobre eles a teoria, a compreensão crítica do significado neles existente.

Segundo Koche (1997, p. 122):

Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

Em um outro momento, foi realizado trabalho de campo, que se constitui como um conjunto de ações que são orientadoras dos procedimentos de pesquisa, dentro de um determinado contexto, com o objetivo de compreender o objeto de investigação. Esta é a forma que é utilizada pela maior parte dos investigadores qualitativos para recolher os seus dados de pesquisa (GHEDIN; FRANCO, 2011).

3.1. SUJEITOS DA PESQUISA

Para efeitos de análise foram entrevistados 20 funcionários de três instituições diferentes: duas instituições bancárias e uma empresa de telemarketing, situadas na cidade de Praia Grande e em São Vicente, respectivamente. Esses funcionários desempenham diferentes funções ainda que todos eles estejam em contato com o público. Os entrevistados responderam a um questionário semiestruturado, com questões fechadas e de resposta única.

3.2. COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo decorreu entre os dias 5 e 16 de Outubro de 2015, com os questionários a serem recolhidos pelas pesquisadoras junto dos entrevistados. Os questionários não são identificáveis, por forma a manter o anonimato das respostas.

As informações foram coletadas através de dados primários, utilizando um questionário aplicado aos funcionários das empresas. Segundo Roesch (2007) a coleta de dados primários se caracteriza por entrevistas, questionários ou testes, devendo a fonte dos dados ser citada.

3.3 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados conseguidos nos questionários aplicados aos respondentes é apresentada sob a forma de gráficos, depois de analisada a quantidade de respostas idênticas. A base é de 100%.

A interpretação dos dados obtidos é feita através da análise porcentual dos mesmos relacionando-a com as bases teóricas apresentadas anteriormente, fazendo assim um paralelo entre aquilo que é percebido e vivido pelos entrevistados e aquilo que se convencionou nas teorias.

4. PESQUISA DE CAMPO: UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING NAS EMPRESAS

Um dos objetivos do trabalho era o de tentar saber qual a percepção que os funcionários de empresas que utilizam o endomarketing como ferramenta administrativa têm da mesma e dos resultados que apresenta.

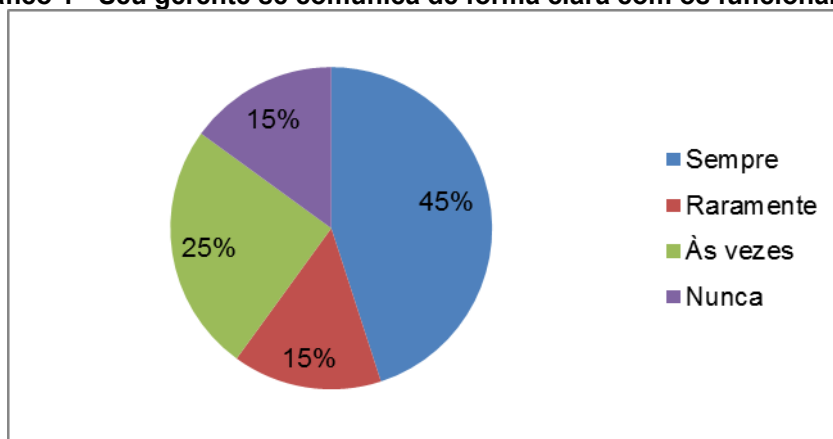
Assim, foi aplicado um questionário com 10 perguntas fechadas para que os clientes internos de diferentes empresas que utilizam o endomarketing pudessem opinar acerca da sua importância e resultados percebidos. O questionário foi aplicado a funcionários de duas instituições bancárias e de uma empresa de telemarketing. Os resultados são apresentados na seção seguinte.

4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentar as respostas obtidas por meio do questionário respondido pelos colaboradores das duas instituições bancárias e da empresa de telemarketing. O primeiro gráfico é referente à pergunta sobre a comunicação do gerente da empresa com seus funcionários, se esta comunicação é considerada clara para os funcionários.

1 – Seu gerente se comunica de forma clara com os funcionários?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Sempre	9	45%
b) Raramente	3	15%
c) Às vezes	5	25%
d) Nunca	3	15%
Total	20	100%

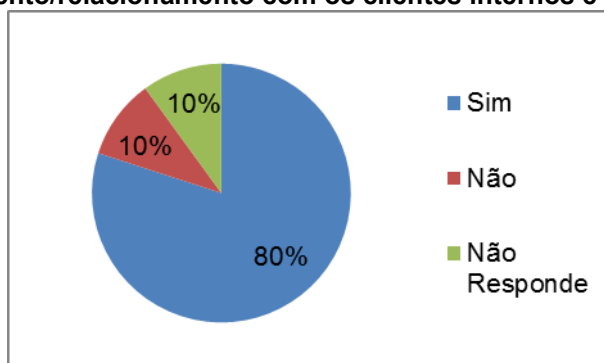
Gráfico 1 - Seu gerente se comunica de forma clara com os funcionários?

Verifica-se que, 45% dos funcionários entendem aquilo que lhes é pedido pelos seus superiores, havendo clareza na comunicação. Em seguida, o gráfico 1 demonstra que para 25% dos funcionários, o gerente proporciona uma comunicação clara, às vezes. Outros 15% afirmam que nunca há uma comunicação clara e por fim, os 15% restantes consideram que raramente o gerente se comunica de forma clara.

A segunda questão remete para as ações de treinamento e da forma como o mesmo pode impactar nas relações com os clientes.

2 – O treinamento proporcionado pelas empresas influencia o atendimento/relacionamento com os clientes internos e externos?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Sim	16	80%
b) Não	2	10%
c) Não Responde	2	10%
Total	20	100%

Gráfico 2 - O treinamento proporcionado pelas empresas influencia o atendimento/relacionamento com os clientes internos e externos?

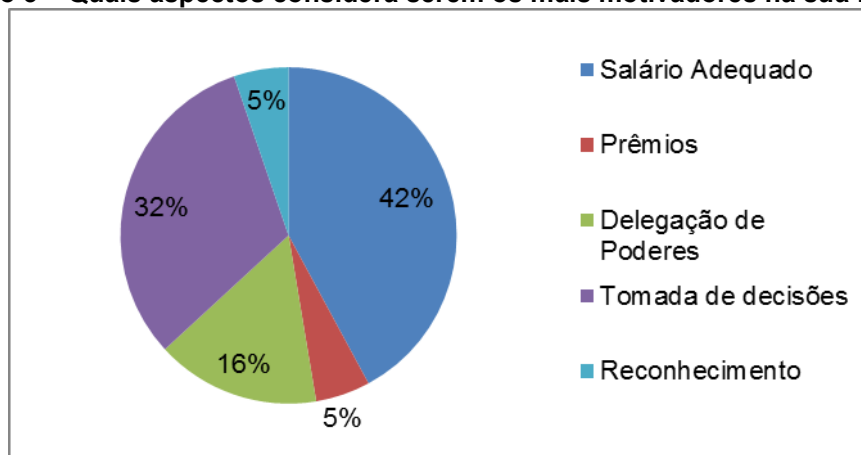
Na opinião da maioria dos respondentes, no caso 80% acreditam que o treinamento é essencial para o relacionamento e comunicação com o cliente, sendo parte importante na avaliação do seu comportamento perante os mesmos. Os restantes 20% encontram-se divididos em 10% que não acham o treinamento relevante para a relação com os clientes e 10% optaram por não responder.

A questão 3 está relacionada com os aspectos que os entrevistados consideram serem mais motivadores no exercício da sua função, sendo-lhes apresentadas algumas opções.

3 – Em sua opinião quais aspectos considera serem os mais motivadores na sua função?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Salário Adequado	8	42%
b) Prêmios	2	5%
c) Delegação de Poderes	3	16%
d) Tomada de decisões	5	32%
e) Reconhecimento	2	5%
Total	20	100%

Gráfico 3 – Quais aspectos considera serem os mais motivadores na sua função?



Tal como acontece na maioria dos casos, também aqui a remuneração representa um fator motivacional extremamente importante para os empregados com 42%. Logo em seguida, com 32% surge a questão da autonomia, onde boa parte dos empregados consideram importante serem eles mesmos a tomarem as decisões relacionadas com o desempenho da sua função na empresa. Com 16% surge a delegação de poderes como fator motivacional. Finalmente com 5% respectivamente, foram mencionados terem salários adequados e o reconhecimento

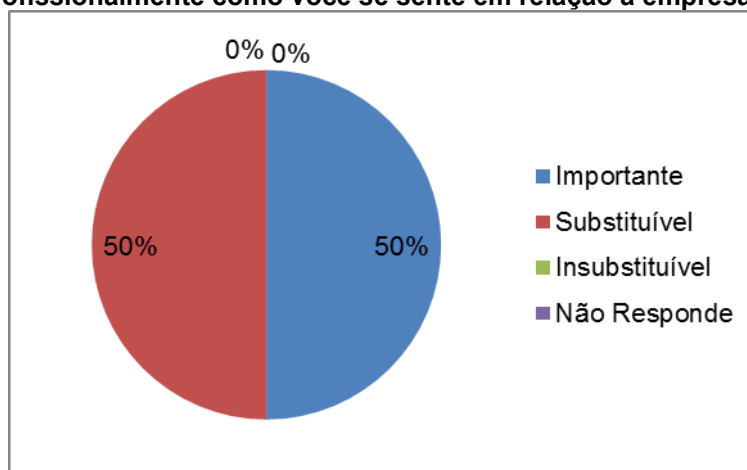
como fatores importantes de motivação.

A forma como o funcionário se sente em relação à empresa, é a pergunta que se segue.

4 – Profissionalmente, como você se sente em relação à empresa que trabalha?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Importante	10	50%
b) Substituível	10	50%
c) Insubstituível	0	0%
d) Não Responde	0	0%
Total	20	100%

Gráfico 4 - Profissionalmente como você se sente em relação à empresa que trabalha?



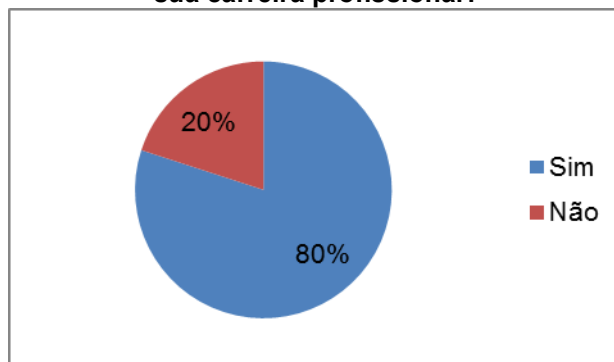
É possível verificar nos resultados desta questão que, apesar de se sentirem importantes para a empresa, metade dos inquiridos, 50% se consideram substituíveis pela mesma, podendo isso potencializar alguma instabilidade emocional. Os outros 50% dos funcionários se consideram importantes para a organização.

A possibilidade de progressão na carreira é a questão nº 5.

5 – Na atual empresa que você está trabalhando, existe a possibilidade de progredir na sua carreira profissional?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Sim	16	80%
b) Não	4	20%
Total	20	100%

Gráfico 5 - Na atual empresa que você está trabalhando, existe a possibilidade de progredir na sua carreira profissional?



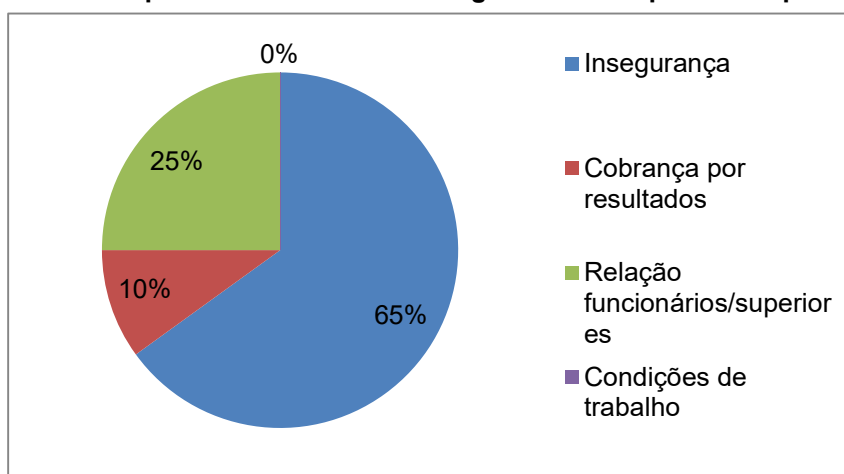
De acordo com o gráfico 5, a maioria dos respondentes consideram ter boas possibilidades de subirem na sua carreira profissional, já que 80% dos mesmos responderam de forma afirmativa a essa questão. Os outros 20% dos respondentes não veem perspectivas de crescimento.

Uma questão importante em termos da motivação e da forma como a empresa comunica com os seus clientes internos são os aspectos negativos que os funcionários apontam na relação empregador/empregado.

6 – Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Insegurança	13	65%
b) Cobrança por resultados	2	10%
c) Relação entre os funcionários e seus superiores	5	25%
d) Condições de trabalho	0	0%
Total	20	100%

Gráfico 6 - Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?



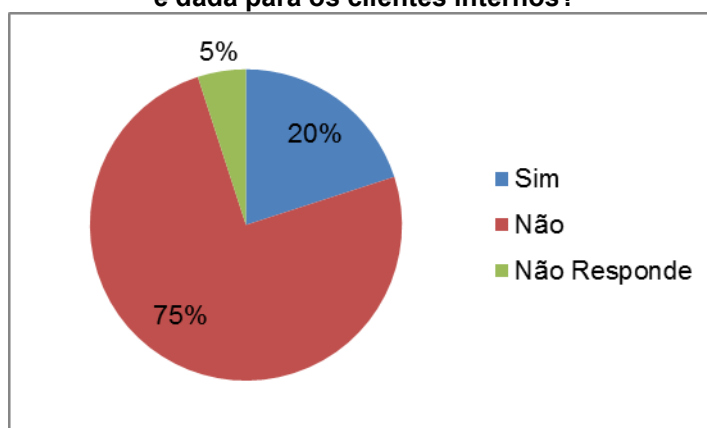
O gráfico 6, demonstra que para 65% dos respondentes a insegurança é considerada um aspecto negativo no desempenho das suas funções. Talvez esse percentual possa ser explicado devido ao fato das particularidades das empresas (duas instituições bancárias e uma empresa de telemarketing). A relação entre os funcionários e os seus superiores é o segundo aspecto apontado pelos respondentes como mais negativo, com 25% de respostas. E, por fim, 10% dos respondentes consideram a cobrança por resultados como sendo um aspecto negativo nas empresas estudadas. Em relação às condições de trabalho proporcionadas pelas empresas nenhum dos respondentes considerou esta opção como sendo um aspecto negativo.

Um dos aspectos mais relevantes quando se fala de endomarketing é a importância que deve ser dada aos funcionários, ao mesmo nível daquela que é prestada aos clientes externos da empresa. Sendo assim, a pergunta 7 aborda essa questão.

7 – Na sua opinião, a importância que é dada aos clientes externos é equivalente a que é dada para os clientes internos?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Sim	4	20%
b) Não	15	75%
c) Não Responde	1	5%
Total	20	100%

Gráfico 7 - Na sua opinião, a importância que é dada aos clientes externos é equivalente a que é dada para os clientes internos?



O resultado desta questão é significativo em relação a um dos aspectos mencionados anteriormente, em relação ao endomarketing e aquilo que a

ferramenta procura desenvolver, que é relacionar-se e investir na comunicação com o cliente interno de forma equivalente ao que acontece com o cliente externo.

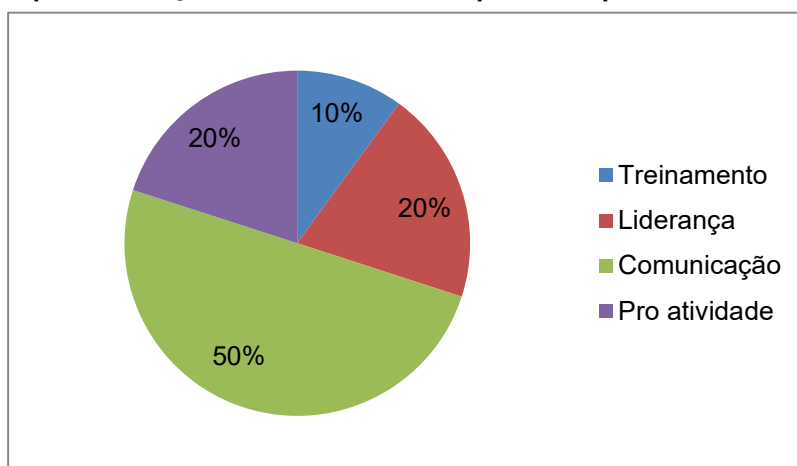
Dos inquiridos, a grande maioria, 75% dos respondentes consideram que as empresas não dão a mesma importância ao relacionamento e preparação dos seus empregados como aquela que atribuem aos seus clientes. Apenas 20% dos inquiridos acreditam que a empresa trata os clientes internos com a mesma importância dos externos e 5% preferiram não responder à questão.

A análise que os funcionários fazem da empresa onde trabalham, nomeadamente às possibilidades de subir na carreira profissional é um elemento importante, pensando das ferramentas que o endomarketing pode utilizar, melhorando aspectos que facilitem uma eventual promoção. A próxima questão é relacionada com esse tema.

8 – Que tipo de situações ou características podem impedir uma eventual promoção?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Treinamento	2	10%
b) Liderança	4	20%
c) Comunicação	10	50%
d) Pro atividade	4	20%
Total	20	100%

Gráfico 8 - Que tipo de situações ou características podem impedir uma eventual promoção?



Um aspecto importante no endomarketing é a relação de comunicação entre a empresa e os seus funcionários e, em função das respostas, esse é um aspecto que parece ser negligenciado, já que metade, ou seja, 50% dos inquiridos

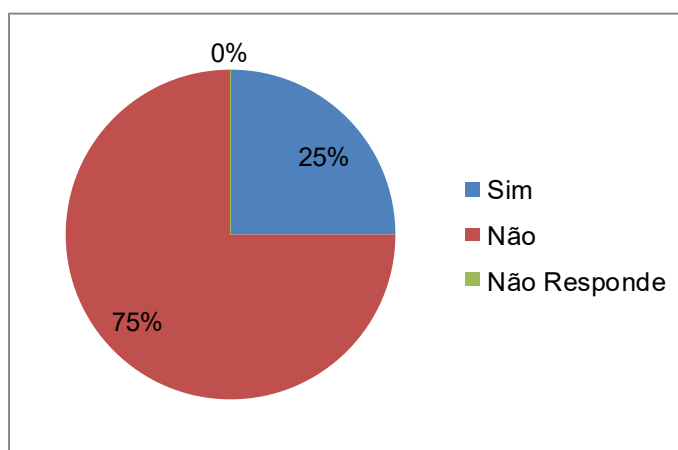
consideram a falta de comunicação um obstáculo à sua ascensão na carreira profissional. A pro-atividade e a liderança, ambas características foram citadas por 20% dos respondentes como um aspecto que influencia uma eventual promoção, enquanto que, o treinamento é citado por apenas 10% dos respondentes como um impeditivo para uma promoção.

A forma como o endomarketing é implantado na empresa onde trabalham é o tema da pergunta 9, sob a forma de como a empresa se posiciona e como o funcionário avalia essas ações.

9 – Você considera satisfatórias as ações que a sua empresa promove visando a motivação e satisfação dos seus funcionários?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Sim	4	25%
b) Não	15	75%
c) Não Responde	0	0%
Total	20	100%

Gráfico 9 – Você considera satisfatórias as ações que a sua empresa promove visando a motivação e a satisfação dos seus funcionários?



Em função das respostas anteriores, torna-se previsível que a maioria dos respondentes considerassem insatisfatórias as ações da empresa em termos de motivar e satisfazer os seus funcionários, o que se confirmou, já que 75% dos mesmos consideram não serem satisfatórias ou suficientes as ações da empresa nesse aspecto. Apenas 25% dos respondentes julgaram as ações promovidas pelas empresas, no que diz respeito à motivação e satisfação como sendo satisfatórias.

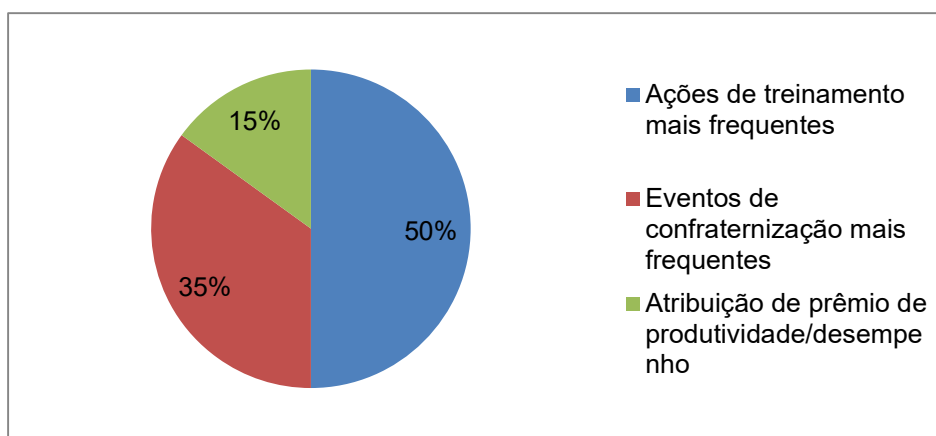
Visando entender como os inquiridos gostariam de ver aplicadas algumas

ações de endomarketing por parte da empresa onde trabalham foi perguntado que tipo de atividades os participantes da pesquisa achariam interessantes a empresa praticar.

10 – Que ações ou atividades motivacionais gostariam que sua empresa adotasse?

Opções de Resposta	Frequência	Porcentagem
a) Ações de treinamento mais frequentes	10	50%
b) Eventos de confraternização mais frequentes	7	35%
c) Atribuição de prêmios de produtividade/desempenho	3	15%
Total	20	100%

Gráfico 10 - Que ações ou atividades motivacionais gostariam que sua empresa adotasse?



Uma das ações relacionadas com o endomarketing é o treinamento e a preparação dos funcionários para a relação com o cliente e esse é um aspecto que metade dos respondentes, ou seja, 50% gostariam que fosse praticado pela empresa que trabalham com maior frequência. O segundo aspecto mais importante mencionado, com 35% é a realização de eventos que permitam estreitar os laços de amizade e promoção do convívio entre os funcionários e direção, como forma de fortalecer as relações pessoais e melhorar a convivência na empresa. Em último lugar, com 15% surge a atribuição de prêmios de produtividade e desempenho, como uma ação importante a ser adotada pela empresa.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS

Na interpretação de Horton e Reid (1993), a falta de comunicação

apresenta-se como um problema sério para as organizações, já que o entendimento pelos funcionários das medidas que as empresas muitas vezes se veem obrigadas a tomar facilita o entendimento da realidade da empresa.

Foi constatado pela pesquisa que, de uma forma geral, os funcionários compreendem a mensagem que lhes é passada pela administração, o que pressupõe que a comunicação decorre dentro da normalidade.

Uma das questões feitas aos inquiridos remetia para a importância do treinamento como ferramenta a ser utilizada para melhorar o atendimento e o relacionamento com os clientes.

Tendo por base as teorias pesquisadas é possível afirmar que o treinamento deixa os funcionários mais capacitados para realizar as suas tarefas e obrigações com maior qualidade, preparando-os inclusive para tomar algumas decisões se necessário. O treinamento auxilia ainda na manutenção de uma melhor comunicação entre a empresa e o funcionário (BRUM, 2005).

Já no aspecto motivacional, há que levar em consideração o ambiente de trabalho, as necessidades dos funcionários, sem esquecer os objetivos da empresa, daí que o endomarketing tenha um papel importante a desempenhar e, segundo Bekin (2005) o líder tem uma função essencial.

Não é tarefa fácil motivar as pessoas a trabalhar, já que em boa parte dos casos, os indivíduos retiram daí pouca satisfação pessoal, sentindo pouca realização. A motivação acontece quase sempre de dentro para fora, ou seja, são os formadores ou líderes que procuram despertar na pessoa algo que a motive (BEKIN, 2005).

Sentir-se importante e ver o seu trabalho apreciado ajuda a manter níveis de confiança e de motivação elevados. O endomarketing tem essa função, de preparar os funcionários para o tratamento especial que deve ser dado ao cliente, através do treinamento e esse treinamento reflete a importância que o funcionário tem para a empresa. É através dele que a empresa incute no funcionário uma série de valores e ideias que permite que o mesmo evolua e se sinta preparado e mais motivado.

O fato das pessoas sentirem que a empresa conta com elas para mútuo benefício e que o seu trabalho é reconhecido facilita na questão da motivação, pelo que é importante que o líder saiba o que os seus funcionários pensam e sentem acerca do seu trabalho. Contribuir para a formação de valores, dignificar os funcionários se tornou uma estratégia importante para as empresas (VERGARA,

2003).

Sendo a motivação um dos pontos fortes a serem desenvolvidos pelo endomarketing, é possível verificar pelos resultados que a mesma não está sendo bem trabalhada pelos responsáveis das empresas onde os funcionários desempenham a sua profissão. Prova disso é que os mesmos consideram ser insuficientes as ações realizadas, indicando como fator importante a realização de ações mais frequentes, tanto de treinamento como de relacionamento interpessoal como forma de motivação.

Robbins (2002) indica isso mesmo considerando que a motivação é resultado de um processo que imprime intensidade, direção e persistência aos esforços, visando atingir determinados objetivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado, onde a concorrência é cada vez mais intensa, as empresas recorrem a diferentes estratégias para conseguirem fidelizar os seus clientes e promoverem a motivação dos seus funcionários, para que os mesmos possam produzir resultados que ajudem a empresa a atingir os seus objetivos.

Dentre as diferentes estratégias administrativas, o endomarketing surge como uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas para motivarem os seus funcionários, visando proporcionar o necessário treinamento que permita melhorar o relacionamento com os clientes externos.

Foi possível identificar na literatura disponível que o endomarketing apresenta as características necessárias para aumentar a motivação dos funcionários e dessa forma, conseguir que os mesmos exerçam a sua função de forma mais produtiva e com melhores resultados, cumprindo assim os objetivos da empresa e os seus próprios.

A motivação é um elemento importante quando se fala do trabalho e do impacto que a mesma pode apresentar em termos de resultados para as empresas. Um trabalhador motivado desempenha a sua função com maior produtividade e desenvoltura, obtendo melhores resultados para si mesmo, em termos de valorização e satisfação pessoal; e para a empresa, ajudando esta a atingir os seus objetivos.

No decorrer deste trabalho foi possível verificar a importância que o endomarketing pode ter para as empresas, no treinamento, na motivação e na relação com os seus funcionários, tendo reflexos na forma como estes se relacionam com os clientes externos das empresas e também como eles se posicionam e entendem a própria organização onde trabalham.

Apresentaram-se alguns conceitos de motivação, marketing e endomarketing que permitiram um maior entendimento da matéria e com a elaboração de uma pesquisa de campo, foi possível verificar qual a percepção que os empregados de algumas empresas têm em relação ao endomarketing e à forma como as empresas o utilizam.

Embora seja considerada uma ferramenta de importância estratégica para

as empresas no mundo atual, o endomarketing é ainda algo relegado para segundo plano por parte de algumas organizações, que não exploram este tipo de ação, não podendo por isso usufruir das suas potencialidades.

O endomarketing pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento das empresas, apostando mais nos recursos humanos, colocando maior ênfase e atenção no trabalhador, naquilo que ele almeja e, alinhado com os interesses da empresa, poder retirar daí os frutos de uma relação que se quer dinâmica e de sucesso.

Uma maior aposta neste tipo de ação poderia beneficiar os funcionários das empresas que responderam às entrevistas já que eles próprios sentem que ainda há muito caminho a percorrer na utilização dessa ferramenta por parte dos seus empregadores e que é algo que seria mutuamente benéfico.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ARRUDA, Maria. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BEKIN, Saul. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLOOM, Paul; KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 2002.
- BRAMBILLA, F. R. **Abordagem conceitual de marketing interno**. REAd, 43. Ed., Vol. 11, Nº 1, jan-fev 2005.
- BRUM, A. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- _____. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERTO, Samuel. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHURCHIL. G.; PETER, J. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviços: turismo, lazer e negócios**. São Paulo: Cobra, 2005
- CORADI, Carlos. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo; ESTEVES, Rodrigo. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.
- GHEDIN, Evandro; FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HERZBERG Fredderik. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HORTON, Thomas; REID, Peter. **Endomarketing**: Empresário versus Executivos em Busca de uma Parceria. São Paulo: Makron Books, 1993.

KÖCHE, José. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Os 10 pecados mortais no Marketing**: causas, sintomas e soluções. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. São Paulo: PrenticeHall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Telma; MIOTO, Regina. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál. Florianópolis. v. 10 n. esp. p. 37-45 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>> Acesso em 8.nov. 2015.

MAGILL, R. **A aprendizagem motora**: conceitos e aplicações. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

MALAVASI, Letícia; BOTH, Jorge. **Motivação**: uma breve revisão de conceitos e aplicações, 2008. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd89/motivac.htm>. Acesso em: 01.out.2015.

MASLOW, Abraham. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RESENDE, B. **Transformando suor em ouro**. 2 ed. Rio de Janeiro: sextante, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRANO, Daniel. Teoria de **Maslow** – A pirâmide de Maslow, 2011. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em: 02.out.2015.

VERGARA, Sofia. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

WEINER, B. ***Human motivation: metaphors, theories and research***. Newbury: Sage, 1992.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1 – Seu gerente se comunica de forma clara com os funcionários?

- a) Sim
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Nunca

2 – O treinamento proporcionado pelas empresas influencia o atendimento/relacionamento com os clientes internos e externos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não Responde

3 – Em sua opinião quais aspectos considera serem os mais motivadores na sua função?

- a) Salário adequado
- b) Prêmios
- c) Delegação de Poderes
- d) Tomada de decisões
- e) Reconhecimento

4 – Profissionalmente como você se sente em relação à empresa que trabalha?

- a) Importante
- b) Substituível
- c) Insubstituível
- d) Não Responde

5 – Na atual empresa que você está trabalhando, existe a possibilidade de progredir na sua carreira profissional?

- a) Sim
- b) Não

6 – Que aspectos você considera negativos na empresa em que trabalha?

- a) Insegurança
- b) Cobrança por resultados
- c) Relação entre os funcionários e os chefes
- d) Condições de trabalho

7 – Na sua opinião, a importância que é dada aos clientes externos é equivalente a que é dada para os clientes internos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não Responde

8 – Que tipo de situações ou características podem impedir uma eventual promoção?

- a) Falta de Treinamento
- b) Liderança
- c) Comunicação
- d) Pro atividade

9 – Você considera satisfatórias as ações que a sua empresa promove visando a motivação e satisfação dos seus funcionários?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não Responde

10 – Que ações ou atividades motivacionais gostariam que sua empresa adotasse?

- a) Ações de treinamento mais frequentes
- b) Eventos de confraternização mais frequentes
- c) Atribuição de prêmios de produtividade/desempenho